د. بن حميدة محمد

الأستاذة حريق خديجة

عنوان المداخلة: إدارة ونظام الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، النظام، نظام الجودة، منظمة الايزو، الإدارة العملية، نموذج ودسورث.

لذلك قمنا بإتباع الخطة التالية:

I. أبعاد وأدوات الجودة(تعريف الجودة، أوجه الجودة، أبعاد الجودة، أدوات الجودة)
II. أسس ومبادئ وعناصر الجودة الشاملة(تعريف الجودة الشاملة، أسسها، عناصرها)
III. إدارة الجودة الشاملة ونظامها(تعريف إدارة الجودة الشاملة، نظامها(تعريف ومكونات النظام))

مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال ينسب بروز هذا المنهج إلى فترة الثمانينات من القرن العشرين ونجد اليوم تطبيقات له واسعة الانتشار، خصوصا في منظمة الأعمال الدولية ومنظمات الأعمال في البلدان المتقدمة، في كل من مجال السلع ومجال الخدمات.

وتعتبر أيضا تطويرا للطريقة التقليدية للعمل التجاري. فهي أسلوب لضمان النجاح والبقاء في خضم المنافسة العالمية، كما تتسم إدارة الجودة الشاملة في الغالب، بالعقلانية.

وعلى ضوء ذلك يتم طرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما هي الجودة؟ وما أبعادها وأدواتها؟
- ✓ ما هي الجودة الشاملة؟ ما هي أسسها، عناصرها، ومبادئها؟
- ✓ ما هي إدارة الجودة الشاملة؟ وما هو نظامها؟

I. ***أبعاد وأدوات الجودة***:

أولا: <u>تعريف الجودة</u>.

1/ يقصد بمصطلح الجودة (Qualité) :"مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات"[1]

2/ وأيضا الجودة عبارة عن: "مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، المعلنة والضمنية،فالجودة لا تعني بالضرورة التميز (excellence)، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم"[2].

3/ كما يعرفها **JM Juran** "بأنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال"[3].

4/ يرى Deming (1986):" الجودة يجب أن ترضي حاجيات العميل الحالية والمستقبلية"[4].

التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية[5]:

---

[1]/ د– علي السلمي، "**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000** "، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ط1995 ، ص18.

[2]/ مأمون السلطي، سهيلة الياس ، "**دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة –الايزو 9000**"، دار الفكر بدمشق ، الطبعة الأولى 1995، ص26.

[3]/ د– محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2008، ص 19.

[4]/ د–رعد عبد الله الطائي ومن معه، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2008 ، ص 29.

[5]/ د–رعد عبد الله الطائي ومن معه، **"إدارة الجودة الشاملة"**، المرجع السابق، ص 29.

أ –تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.

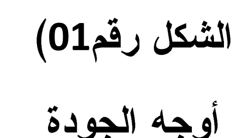
ب–وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (**ISO**): أنها الخصائص الكلية لكيان(نشاط، أو عملية، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها.) التي تتعكس في قدرتها على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.

وأخيرا يمكن القول أن الجودة هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديمها لخدمة، تكون قادرة من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها ، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سالفا لإنتاج السلعة، أو تقديم الخدمة بصفة التميز فيهما.

ثانيا: أوجه الجودة.

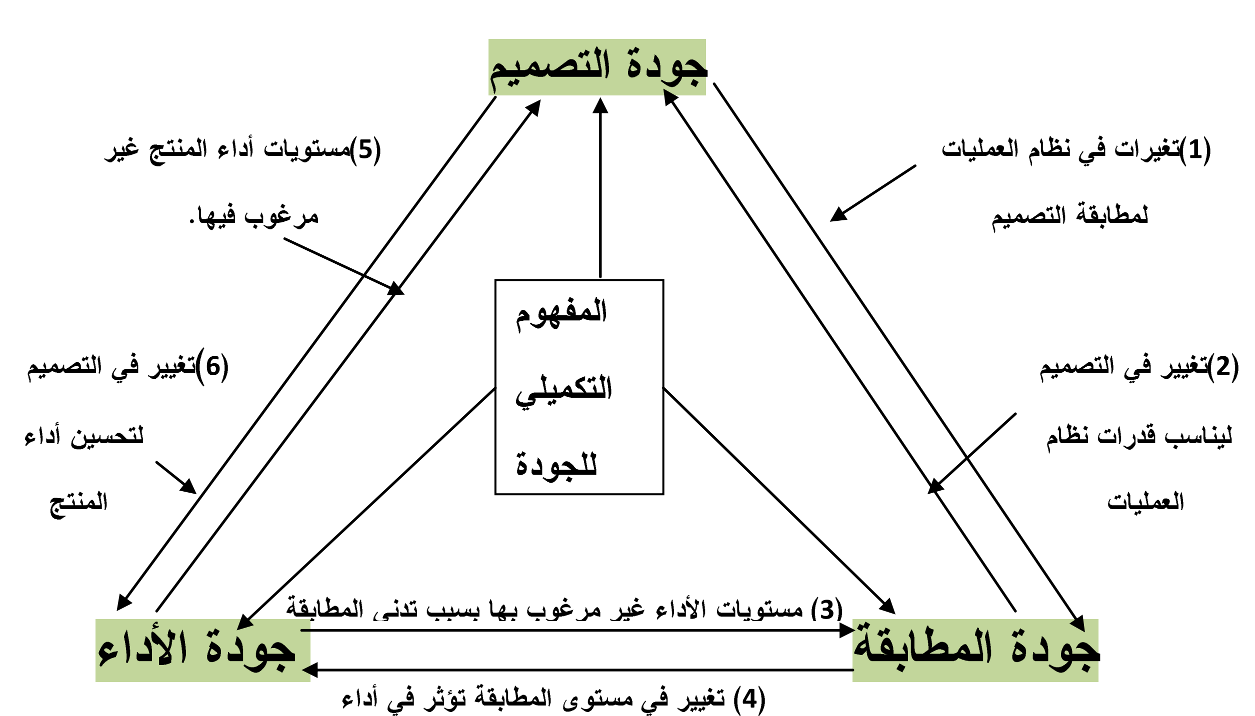
إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقا قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة. فمثلا تعريف **Crosby** (1979) كان يركز على "**جودة المطابقة**"، بينما في تعريف juran (1974) كان التركيز على " **جودة الأداء** " ويركز على من يعمل في الهندسة على " **جودة التصميم** " ، والاتجاه الحالي والحديث هو " **المفهوم التكاملي للجودة** " الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة للتأثير المتبادل فيما بينها .

يوضح الشكل **(01)** أوجه الجودة الثلاثة:



الشكل رقم01

أوجه الجودة



المصدر:د– رعد عبد الله الطائي ومن معه، " **إدارة الجودة الشاملة** " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2008 ، ص 31.

1 / جودة التصميم: تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين. وهي مقاييس لمدى حسن ملاءمة التصميم للمتطلبات (الخصائص)المتفق عليها .واهم جانب في التصميم ، الذي يؤثر في مستوى الجودة له ،هي المواصفات، وهي نوعين:

أ–المواصفات الوظيفية Spécifications Fonctionnel: وتتعلق بالكيفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها.

ب–مواصفات المنتج Spécifications de Produit: وتتعلق بكيفية صنع المنتج.

حيث انه كل من إدارات التسويق، الإنتاج والعمليات، الهندسة، المالية....الخ تساهم في تحديد خصائص المنتج، وبالتالي تؤثر في مستوى جودة التصميم.

2/ جودة المطابقة Qualité de Confirmandes: هي تعبير عن مدى تحقيق مستوى جودة التصميم في المنتج الفعلي، وتعتمد المنظمات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة مثل منع المعيب، أو إيجاد والكشف عن المعيب وإصلاحه ،أو تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو مزيج من عدة أساليب. وما تعتمده المنظمة في السيطرة على جودة المطابقة يلعب دورا في التأثير على كلفة المنتج.

3/ جودة الأداء Qualité de Performance: هي مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند استعماله، وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة. من هنا فان توفر التغذية العكسية بين جوانب الجودة الثلاث أمرا ضروريا.

ثالثا: <u>أبعاد الجودة.</u>

يرتبط تعريف الجودة وأوجه الجودة بخصائص المنتج، لذلك لابد من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها التي تنصب عليها الجودة وهي ما يطلق عليها أبعاد الجودة. ويعتبر تصنيف **Garvin** (1984) لأبعاد الجودة الأكثر تداولا في الإدارة، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في (8) أصناف هي: الأداء، المظهر، المعولية، المطابقة، المتانة، القابلية للخدمة(الصيانة)، الجمالية، والجودة المدركة. وأحيانا يستبعد كلا من المطابقة والجودة المدركة. نوضح أبعاد الجودة الستة فهي التصنيف الأكثر دقة في الوقت الحاضر كما يلي:

1–الأداء: يوضح الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون، والوضوح في الصورة.

2–المظهر: يوضح الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون.

3–المعولية: احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك الفترة.

4– المتانة: مدى طول العمر التشغيلي للمنتج ، وهو العمر المتوقع له.

5– القابلية للخدمة: مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة، وطول الفترة اللازمة للتصليح.

6– الجمالية: كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته...الخ

لكن الاختلاف بين السلع والخدمات يجعل الأبعاد السابقة للجودة قد لا يمكن استخدامها لجودة الخدمة، ولذلك نستعرض الأبعاد الخاصة بالخدمة وهي كالآتي:

- **زمن التسليم:** كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.
- **الإتمام:** مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.
- **التناسق:** مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.
- **الدقة:** مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.
- **الكياسة:** مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.
- **سهولة المنال:** مدى يسر الحصول على الخدمة.
- **الاستجابة:** مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.
- **الملموسية:** مدى توفر شواهد مادية للخدمة .
- **الأهلية:** مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.
- **الأمان:** مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

رابعا: أدوات الجودة:

هناك أدوات تساعد الأفراد على فهم العمليات والأنشطة من جوانب عدة مثل التعريف، التنظيم، التتابع بينها، العلاقات التي تترابط بها، الأهمية والأولوية لكل منها ، وان التدريب على تلك الأدوات واستخدامها يشكل جانبا من "التمكين" الذي يتم لهم في المنظمة.هذه الأدوات هي كما هو مبين أدناه:

1) استمارة التأكد: أداة لتسجيل وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة أو غير جيدة، سلبية أو ايجابية، مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية ، والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية ودقة. ولا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة، بل يمكن أن تأخذ أشكالا عديدة وبما يتناسب مع الحالة الجاري ملاحظتها وجمع البيانات حولها، ويجري إتباع الخطوات التالية لاستخدام هذه الأداة:

- ✓ تحديد أنواع الأحداث الممكنة للحالة موضوع البحث.
- ✓ تحديد وحدة القياس لكل مشاهدة.
- ✓ تحديد توقيتات المشاهدة.
- ✓ تصميم شكل الاستمارة واختباره.

2) المدرج التكراري: شكل بياني يحتوي مجموعة من المستطيلات يمثل كل منها تكرار حدوث فئة معينة للمتغير أو خاصية معينة من مجموعة الخصائص، وفي مجال الجودة يستخدم المدرج التكراري لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية ، ويمكن أن يستعمل لتمييز أو تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.

3) تحليل باريتو: يستخدم تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطائها الأولوية والأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها، لتأثيراتها الكبيرة ، يشير البعض إلى تحليل باريتو بمبدأ أو قاعدة (20/80)، التي تعني أن 80% من المشكلات تعود إلى 20% من الأسباب ، وهذه الأسباب هي القلة الحيوية التي تعود إليها معظم المشاكل والتي يجب الاهتمام بها ومعالجتها أولا .لاستخدام هذه الأداة نعتمد الخطوات التالية:

- ✓ وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوعة البحث.
- ✓ تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، الكلف)، الفترة التي تجمع خلالها البيانات.
- ✓ ترتيب الأسباب(الصفات) تنازليا (من الأعلى إلى الأسفل) وفقا لنتيجة القياس خلال الفترة.
- ✓ يخصص المحور الأفقي للأسباب(الصفات مثل: أنواع العيوب) والمحور العمودي الأيسر لقيم المقياس (تكرار، وقت، كلف)، والمحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.
- ✓ يرسم المستطيل لكل سبب يتناسب ارتفاعه مع القيم المناظرة له.
- ✓ يتم إيجاد النسب المئوية لكل سبب أو خاصية .
- ✓ تحديد النقطة الأولى أعلى المستطيل الأول في المنتصف.
- ✓ تحدد النقطة الثانية عند تقاطع المنتصف للمستطيل الثاني مع القيمة التراكمية الثانية، وهكذا حتى آخر مستطيل وآخر قيمة.
- ✓ يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دور كبير في المشكلة، من خلال ملاحظة نقطة الانكسار، التي يبدأ بعدها بالتسارع في انحرافه، وان لم تتضح مثل تلك النقطة، أوجد تلك الأسباب التي تحقق نسبة التراكم 50% أو أكثر.

4) تحليل الانتشار: يستخدم شكل الانتشار لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين، ولا يمكن للبيانات الخام فعل ذلك، والهدف منه فحص العلاقة السببية، وهل أن أحد المتغيرين يمثل سببا للتغيرات في الثاني. أما كيفية استخدام هذه الأداة في الجودة فيجري وفق الخطوات التالية:

- ✓ يتم تحديد المتغير الذي يعتقد في تسببه في ظاهرة معينة، وتمثل الظاهرة المتغير الآخر. يجري قياس المتغيرين في كل مرة.
- ✓ يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يعتقد انه يمثل سببا (المتغير المستقل، ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة الجاري دراستها (المتغير المعتمد).
- ✓ يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس في الخطوة رقم 1.
- ✓ من خلال ملاحظة شكل ونمط الانتشار نستطيع تحديد وجود علاقة بين متغيرين من عدمها.

5) تحليل السبب والتأثير: إن تحليل السبب والتأثير طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة، لكنه لا يمكن أن يكون بديلا عن الفحص والاختبار العلمي لتلك الافتراضات، كما انه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة من بين الأسباب المحتملة ، وهناك أسلوبين من التمثيل والتنظيم البياني للأفكار في تحليل السبب والتأثير:

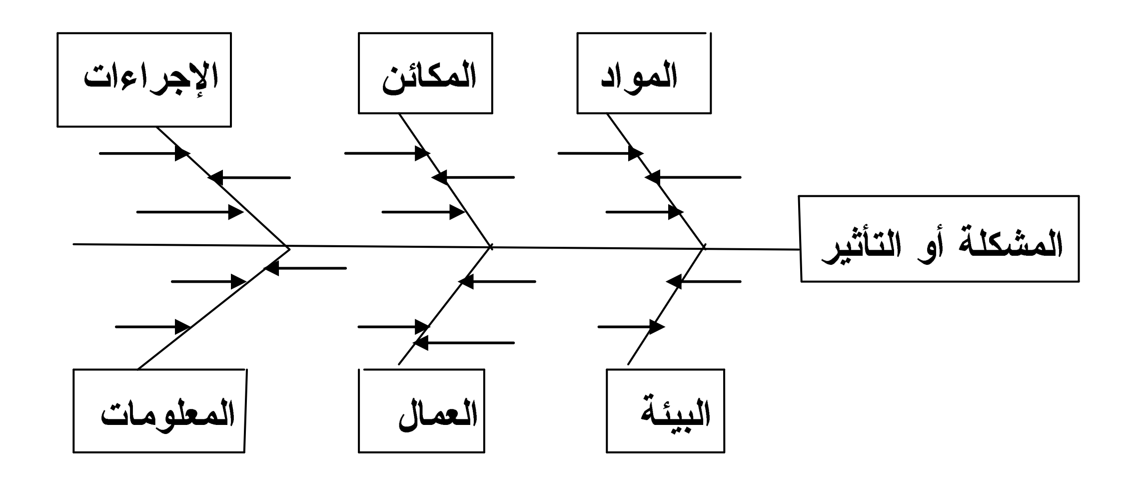
_ الأول منها يعتمد على أساس الفئات أو المجاميع، ويطلق عليه "مخطط عظمة السمكة" (بسبب شكل المخطط)، أو مخطط ايشكاوا(نسبة إلى العالم الذي ابتكره) .

_ الثاني يجري فيه التنظيم على أساس السلسلة للأسباب ، ويطلق عليه "مخطط الشجرة" .لكن السائد هو النوع الأول.

والشكل التالي رقم(**02**) يوضح مخطط عظمة السمكة:

الشكل رقم (02):

مخطط عظمة السمكة



<u>المصدر</u>: د- رعد عبد الله الطائي ، ود- عيسى قدادة، "**إدارة الجودة الشاملة**"، الطبعة 2008، ص209.

6) مخطط المسار: يرى **Marsh** (1998) أن مخططات المسار"طريقة بسيطة لنمذجة العملية التحويلية وتستعمل لإظهار التتابع في الخطوات، والمواقع الرئيسية للقرار، والمسارات البديلة، والتغذية العكسية خلال العملية التحويلية[6].

II. ***<u>أسس ومبادئ وعناصر الجودة الشاملة</u>***:

أولا: <u>تعريف الجودة الشاملة.</u>

هناك عدة تعاريف تخص الجودة الشاملة من أهمها ما يلي:

1/ الجودة الشاملة هي:"تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب"[7].

[6]/ د- رعد عبد الله الطائي ومن معه، " **إدارة الجودة الشاملة**"، مرجع سابق، ص293.

2/ قدم رؤساء، وضباط التنفيذ الرئيسيين لتسع منشآت رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع رؤساء أقسام الأعمال، والهندسة في الجامعات الرئيسية ب: و م أ، والاستشاريين لمميزين تعريفا للجودة الشاملة في سنة(1992**)**:" تكون الجودة الشاملة نظام إدارة تركز على الناس يهدف إلى الزيادة المستمرة رضاء العميل عند تكلفة حقيقية مستمرة الانخفاض، وتكون طريقة نظام شامل(ليس مجالا، أو برنامجا مستقلا)، وجزءا متكاملا من إستراتيجية مرتفعة المستوى، وتعمل أفقيا عبر الوظائف، والأقسام، وتشمل كل العاملين، من الأعلى إلى الأسفل، وتمتد إلى الخلف وللأمام لتشمل سلسلة العرض وسلسلة العميل. وتركز على التعلم، وتبني التغيير المستمر كمفاتيح للنجاح التنظيمي "[8].

3/ يرى**Ciampa**(**1991**) بأنها يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل، أولها من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو"الإخلاص الكلي للعميل"، وثانيها من خلال مخرجاتها فهي تسعى إلى: تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين، التحسين المستمر، أما ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها، وهذه تشمل أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة وضمان الجودة والمعولية الهندسية، وأساليب مستمدة من نظام تماما في الموعد، وبعض عناصر وأساليب التطوير والمفاهيم الحديثة في القيادة[9].

5/ يرى**Logothetes**(**1992**) أنها:" ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل "[10].

5/ يرى**Oakland**(2001) أنها:" منهج شامل لتحسين التنافسية، الفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة"[11].

ثانيا: <u>أسس الجودة الشاملة</u>.

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس تتلخص في ما يلي:

- توسيع مجالات تحسين النشاط.

---

[7]/عمر وصفي عقيلي، **"المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة "**، دار وائل للنشر، عمان، ط1، ص35

[8] / Etienne Collignon et Michel Wissler : **« Qualité et Compétitivité des Entreprises »,** édition Economica ; paris ; p44.

[9]/ د- رعد عبد الله الطائي، ومن معه، **"إدارة الجودة الشاملة"**، مرجع سبق ذكره، ص75

[10]/ د- رعد عبد الله الطائي، ومن معه، **"إدارة الجودة الشاملة"**، مرجع سبق ذكره، ص75

[11]/ د- رعد عبد الله الطائي، ومن معه، **"إدارة الجودة الشاملة"**، مرجع سبق ذكره، ص75

- أولوية الرقابة.
- تحديد الأسباب وتحليلها.
- الرقابة جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه(إدراج العنصر البشري في اتخاذ القرارات).
- الزبون هو المستعمل.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
- الجودة مصدر للربح.
- الجودة محتواة في كامل نشاطات المؤسسة.

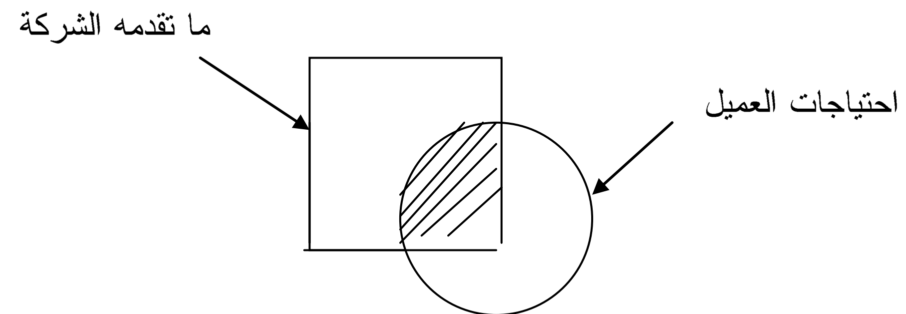
ثالثا: عناصر الجودة الشاملة.

تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية: الزبون، التكلفة، الموردون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر.

1/ التركيز على العميل والانطلاق منه: جوهر توجيهات المنظمة في ظل الجودة الشاملة ينصب على تلبية رغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها للوصول إلى رضاه التام أو الكامل، من هنا كان لمبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه موقع مميز في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن التعبير عن رضا العميل بما وضعه نموذج تيبول Teboul ، حسب ما هو موضح في الشكل رقم**(03)** الأتي: **الشكل رقم(03):**

نموذج رضا العميل.



المصدر: كارول وجلين وآخرون، ترجمة د- راشد بن محمد الحمالي، "**إدارة الجودة الشاملة**" ، 2002م، ص 50.

- **بعض المفاهيم ذات الأهمية في" التركيز على العميل".**

– **الحاجة:** حالة الشعور بالحرمان وهي احتياج إنساني بصورته الأساسية. مثل: الحاجة إلى الغذاء، الماء، الملابس....الخ.

– **الرغبة:** يتأثر تشكيلها بثقافة وشخصية الفرد، والحاجة عندما تتجه الى شيء محدد يشبعها تصبح رغبة.

– **التوقعات:** تصور ذهني لدى المشتري للقيمة التي سيحصل عليها من عرض معين في السوق.

– **الرضا الكلي للعميل:** مشاعر العميل بالفرح أو الاستياء بعد الشراء الناجمة عن مقارنة الأداء الفعلي المدرك للمنتج مع توقعاته.

– **العميل الخارجي:** من يملك الرغبة أو يقوم بالشراء للمنتج، وقد يكون المستهلك النهائي، أو مشتري صناعي أو تجاري.

– **العميل الداخلي:** المستعمل المباشر أو التالي في المنظمة لمخرجات أو ناتج وحدة تنظيمية، محطة عمل، نشاط، عملية، أو فرد داخل المنظمة.

– **المورد الخارجي:** من يقوم أو يمكن أن يقوم بتزويد المنظمة بالمدخالات المادية أو غير المادية التي تطلبها.

– **المورد الداخلي:** من تشكل مخرجاته أو ناتج عمله في المنظمة مدخلات مباشرة لوحدة تنظيمية، محطة عمل، نشاط، عملية، أو فرد داخل المنظمة ليجري عليها عملية أو أكثر.

- **إدراك العميل للجودة:**

أوضح المسح الذي قامت به الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة إدراك المستخدم النهائي للعوامل المهمة التي تؤثر في قرار الشراء والموضحة في الترتيب التالي:

1) **الأداء:** يتضمن الأداء مفهوم "الملاءمة للاستخدام" وهي عبارة تعني أن المنتج والخدمة جاهزان لاستخدام المستهلك وقت البيع. وهناك اعتبارات أخرى هي:الإتاحة(هي احتمال عمل المنتج عند الحاجة إليه)، الموثوقية(هي ضمان عدم حدوث عطل محدد)، الصيانة(هي سهولة استمرارية عمل المنتج).

2) **المواصفات(الخصائص):** تتمثل المواصفات الميزات التي يمكن معرفتها للمنتج أو الخدمة في النفسية، الزمنية، التعاقدية، الأخلاقية، وكذلك التقنية.

3) **الخدمة:** التركيز على خدمة العميل طريقة للشركة لإعطاء العميل قيمة مضافة لكن خدمة العميل غير ملموسة وتتكون من صفات غير معدودة ولكنها تسهم بشكل كبير في رضا العميل.

4) **الضمان:** يجبر الضمان الشركة على التركيز على تعريف العميل لجودة المنتج أو الخدمة، ويجب على الشركة تحديد خصائص الجودة للمنتج وأهميتها بالنسبة للعميل، كما يخلق الضمان ردة فعل بإتاحة المعلومات بخصوص جودة المنتج أو الخدمة، ويدفع الشركة إلى تطوير نظام الإجراء التصحيحي. إذن الضمان يعني القوى السوقية، ويشجع العملاء لحصول على المنتج، وذلك بتخفيف المخاطرة بقرار الشراء.

5) **السعر:** يرغب العميل في دفع أسعار أعلى للحصول على جودة عالية، كما يسعى العملاء استمرار لتقييم منتجات أو خدمات شركة ما مع منافسيها، وذلك لمعرفة من منهم يقدم جودة أعلى. مفهوم قيمة الأشياء في بيئتنا هذه ذات المنافسة العالية لدى العميل يتغير باستمرار.

6) **السمعة:** يكون العميل على استعداد لدفع مبالغ عالية لماركة معروفة وموثوقة، وغالبا يصبحون عملاء مدى الحياة، كما أن الحصول على عميل جديد يكلف خمسة أضعاف المحافظة على عميل حالي، لذلك يعتبر الحفاظ على العميل استراتيجيه اقتصادية مهمة لأي شركة.

2/ توطيد العلاقة مع الموردين: المورد هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى العملاء، وإحدى الوسائل الرئيسية للحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة هي العمل مع الموردين في جو من الانسجام والشراكة للحصول على ذات النوعية التي يتم تحقيقها داخل المنظمة.

يعتبر" توطيد العلاقة مع الموردين" مبدأ مكملا ومتكاملا مع مبدأ "التركيز على العميل والانطلاق منه" في فلسفة الجودة الشاملة، فالمنظمة تحتاج إلى مدخلات مادية من مخرجاتها، فمهما بذلت المنظمة من جهود لتلبية رغبات وتوقعات العملاء لن تتمكن ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة، فأي خلل (في الجودة، الكمية أو السعر) يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق رضا العميل.

- **استراتيجيات التوريد:**

1) **إستراتيجية تعدد الموردين:** وهي من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية، حيث يقدم الموردين عروضهم استجابة لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك،

وعادة يتم اختار المورد على أساس السعر الأقل، أو تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس وهذه الإستراتيجية لا تهدف ولا تهتم بعلاقة الشراكة طويلة الأمد مع الموردين، وإنما تهتم بأن يقدم المورد ما هو ضروري من الصيانة والخبرة.

2) **إستراتيجية الموردين القلة:** لا تركز هذه الإستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها، كالأسعار المنخفضة، بل على إقامة علاقة طويلة مع عدد موثوق بهم من الموردين. من مزايا هذه الإستراتيجية ما يلي:

1. تمكين الموردين من فهم أهداف المنظمة المشترية ورغبات العميل النهائي لها، وتقديم ما هو أفضل للمنظمة المشترية.
2. قد تخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشترية في تطبيق بعض النظم، مثل نظام" تماما في الموعد "(JIT)، وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية.

إن العنصر المهم في هذه الإستراتيجية هو الثقة والالتزام وعند توثيق الثقة والالتزام بين الطرفين.

3) **إستراتيجية شبكات التحالف:** في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة المشترية بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية، وعند ذلك يصبح المورد جزءا من تحالف لشركات يطلق عليه باللغة اليابانية Keiretsu . وللعلاقة الطويلة الأمد التي يضمنها عضو التحالف، المورد، فانه يعمل كشريك فيقدم الخبرة الفنية ومستوى مستقر من جودة الإنتاج.

4) **إستراتيجية الشركات الافتراضية:** تتصف الشركات الافتراضية بتنوع ما توريده لتقديم الخدمات وفقا للطلب، وهي مرنة يمكن تحريك حدودها المنظمية بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلبي الطلبات المتغيرة في السوق ، وقد تكون العاقة مع مثل هذه الشركات قصيرة أو طويلة الأجل، وقد تتضمن شراكة حقيقية، تحالفات، أو عقود توريد بسيطة فقط، والميزة الأساسية لهذه الإستراتيجية توفير خبرات إدارية متخصصة، استثمارات رأسمالية منخفضة، المرونة، السرعة، ينتج عن ذلك الكفاءة في الأعمال الإدارية.

3/ التحسين المستمر والمقارنة المرجعية: التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة ، والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتأثر كذلك

✓ **الجذور اليابانية للتحسين المستمر:** المنهج الياباني مختلف عن المنهج الغربي وذلك يعود إلى تاريخ وطبيعة وظروف المجتمع الياباني التي كان لها تأثيرها في مجالات الإدارة المختلفة، والتي نتج عن تأسيس المنهج الياباني في الإدارة ما يسمى 5S[12] :

- **SEIRI إزالة التلف** :وتعني التميز بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الأخيرة، والهدف منه منع الهدر وضمان الأمن والسلامة.
- **SEITON الأناقة:** وتعني حفظ الأشياء بأناقة كي تكون متاحة للاستعمال، والهدف تحسين الكفاءة وضمان الأمن والسلامة.
- **SEISON الكنس:** تعني إيجاد العيوب الصغيرة من خلال التنظيف، والهدف منع العطلات.
- **SEIKETSU النقاء:** تعني تحسين البيئة المحيطة بالمرافق الإنتاجية لتقليل التلف والهدر، الهدف إدامة وتحسين الجودة.

SHITSUKE النظام: تعني إطاعة ما يتم تقريره،الهدف تنميط الفعاليات والإجراءات.

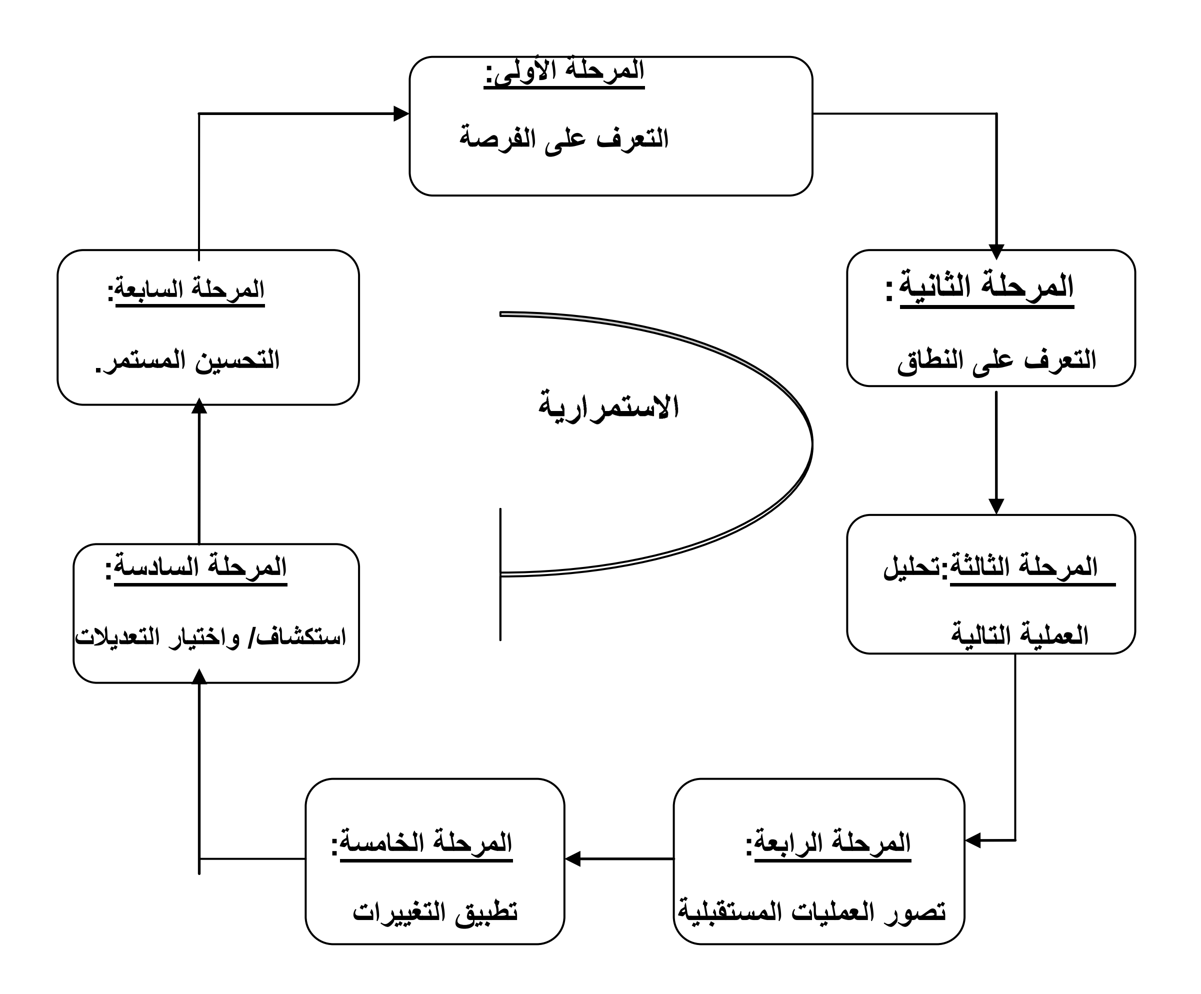
والشكل رقم**(04)** التالي يوضح أساسيات دائرة التحسين المستمر للعمليات:

---

[12]/ د-عيسى قدادة ومن معه، **"إدارة الجودة الشاملة"**، مرجع سابق، ص 197

الشكل رقم(04)

أساسيات دائرة التحسين المستمر للعمليات.



المصدر: كارول وجلين- مشنا وآخرون بستر فيلد، ترجمة د- راشد بن محمد الحمالي، " **إدارة الجودة الشاملة**"، ط 2002، ص 100.

4/ تكاليف الجودة: هذه التكاليف ليست مختلفة عن التكاليف الأخرى، من الممكن برمجتها، ووصفها في ميزانية، وقياسها، وتحليلها بهدف تحقيق الأهداف المتعلقة بجودة أفضل. وتشمل كل من الكلف التالية:

1/ تكاليف الوقاية: يتم الاستفادة من الخبرة التي تم اكتسابها في التعرف والتخلص من الأسباب المحددة لتكاليف الفشل، للوقاية من تكرار حدوث نفس الفشل أو ما شابهه في المنتجات والخدمات الأخرى، تتحقق الوقاية عن طريق الاختبار الشامل لهذه الخبرة والتجربة، وتتضمن التكاليف التالية:

- **تكاليف وضع المواصفات:** تشمل كلف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن، ووضع المواصفات.
- **تكاليف تخطيط الجودة:** تشمل تكاليف وضع الخطط المتعلقة بجودة التصميم للمنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية، والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة.
- **تكاليف ضمان الجودة:** تشمل تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة.
- **تكاليف معدات الفحص:** تشمل تكاليف تصميم وصنع و/أو شراء المعدات اللازمة للقيام بأعمال الفحص.
- **تكاليف التدريب** : تكاليف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين والموظفين والمدراء لتأمين القدرات المطلوبة.
- **التكاليف المتنوعة:** تشمل تكاليف الأعمال الكتابية، الاتصالات، الشحن، السفر...الخ.

2/ تكاليف التقويم : هي مرتبطة بتقويم المستوى المتحقق لجودة المطابق، وتشمل كل من التكاليف التالية:

- **تكاليف التثبيت والتحقق:** تشمل تكاليف فحص وتدقيق المواد الداخلية، التهيئة والإعداد للإنتاج، العمليات الإنتاجية، المنتجات الوسيطة والنهائية.
- **تكاليف تدقيق الجودة:** تشمل تكاليف التحقق من عمل نظام الجودة بصورة مرضية.
- **تكاليف تقويم الموردين:** تشمل تكاليف تقويم مختلف الموردين للمنتجات أو الخدمات.

3/ تكاليف الفشل الداخلي: هي الناتجة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم، الجاري اكتشافه خلال العمليات وقبل أن يصل إلى الزبائن، وتشمل التكاليف التالية:

- **تكاليف الهدر:** تشمل تكاليف القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع بالأخطاء أو ضعف الاتصالات أو نتيجة استعمال مواد غير سليمة.
- **تكاليف العادم** : تشمل تكاليف التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو إصلاحها أو بيعها.
- **تكاليف الإصلاح:** تشمل تكاليف تصليح المواد أو المنتجات التالفة أو المعابة لجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة.

- **تكاليف إعادة الفحص:** تشمل تكاليف إعادة الفحص للمواد أو المنتجات أو الأعمال التي تم إصلاحها.
- **تكاليف التخفيض أو الحسم:** وتشمل التكاليف المترتبة على خفض السعر للمنتجات غير المطابقة للمواصفات والقابلة للاستعمال، ليتسنى بيعها.
- **تكاليف تحليل الفشل:** تشمل تكاليف الأنشطة اللازمة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للمنتج.

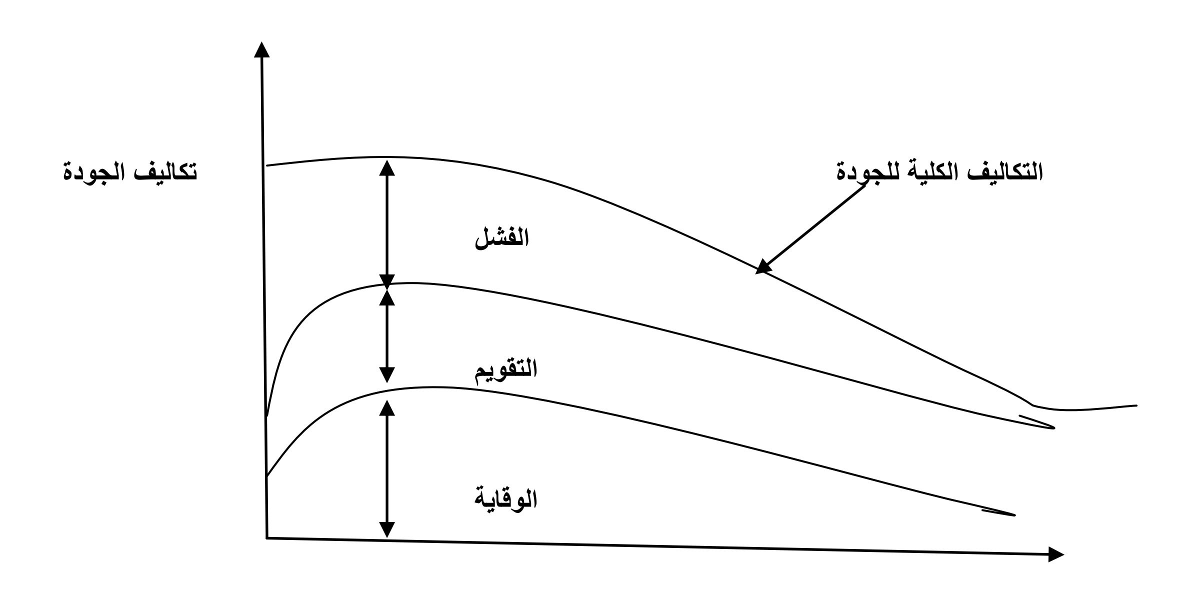
4/ تكاليف الفشل الخارجي: هي الناجمة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم، الجاري اكتشافه بعد تسليم المنتج إلى الزبائن، وتشمل التكاليف التالية:

- **تكاليف الإصلاح والخدمة:** وتشمل تكاليف الإصلاح للمنتجات المعادة أو تلك المعابة لدى الزبون.
- **تكاليف الضمان:** تشمل تكلفة استبدال المنتج في ظل التعهدات الواردة في الضمان أو الكفالة الممنوحة للزبون.
- **تكاليف المردودات:** تشمل التكاليف المترتبة على التعامل والبحث عن المنتجات المرفوضة من الزبائن أو استعادتها وبضمانها تكاليف النقل.
- **تكاليف المسؤولية القانونية:** تشمل التكاليف الناجمة عن المسؤولية القانونية عن المنتج أو الدعاوى القضائية الأخرى التي من ضمنها تغيير العقود.
- **تكاليف فقدان السمعة:** تشمل التكاليف الناجمة عن التأثير السلبي على سمعة المنظمة لدى الزبائن، وما يترتب عليه من فقدان لمبيعات مستقبلية محتملة.

والشكل رقم**(05)** يوضح العلاقة بين تكاليف الجودة وزيادة الوعي والتحسين في الجودة:

الشكل رقم(05)

العلاقة بين تكاليف الجودة وزيادة الوعي والتحسين في الجودة.



المصدر: د- رعد عبد الله الطائي، "**إدارة الجودة الشاملة**"، ط2008، ص 45.

5/ **مشاركة وتمكين العاملين:** ظهرت مشاركة العاملين في عدة برامج كان القصد منها تشجيعهم ليصبحوا أكثر قربا من أغراض الشراكة وأهدافها، وتنطلق أهمية هذا المبدأ من علاقته بالعنصر البشري الثمين وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته ومواهبه في عملية التحسين المستمر.

- ✓ **أصناف وأساليب التمكين:** أشارHonold(1997) إلى تصنيف التمكين إلى 05 أصناف هي: القيادة، تمكين الفرد، العمل التعاوني، التغيير الهيكلي أو الإجرائي، المنظور المتعدد الأبعاد.

- **التمكين من خلال القيادة:** دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر، والنمو والتطور، ويؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يقومون بها.

- **تمكين الفرد:** تخويل الفرد لصلاحية اتخاذ القرار، لا بد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية.

- **العمل التعاوني(تمكين الجماعة):** تحقيق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء المجموعة أو الفريق، يجعل لكل منهم إسهاما مفيدا في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي.

- **التغيير الهيكلي والإجرائي:** ينصب تمكين العاملين هنا على أجراء التغيرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، ينسب هذا الاتجاه إلى الرواد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة.

- **المنظور متعدد الأبعاد في التمكين:** يرى البعض أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافيا لجعل التمكين فعالا، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة، التثقيف، الرقابة والدعم، إجراء التغيرات الهيكلية أكثر دعامة لنجاح التمكين.

III. ***إدارة الجودة الشاملة ونظامها***:

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة(**TQM**) من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة، وقد وردت تعريفات كثيرة خاصة بهذا المفهوم، حيث قام كل من **(Bounds, et, al)** و**(Steven & Ronald, Clair)** بتعريف المكونات الثلاثة لهذا المفهوم كما يأتي:

الإدارة Management: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة Qualité: المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات.

الشاملة Total: المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون من سلع المنظمة وخدماتها.

ونظرا لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإنه يوجد عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

1/ عرفها **Bounds(1994):**" بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات"[13].

2/ يقول **Goetsch et Davis(1994):**" بأنها مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة"[14].

3/ أما الشبراوي(1995) عرفها بأنها:" مدخل إداري يتطلب الالتزام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء من الجوانب والتخصصات جميعها في المنظمة ولا يكون التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية سواء كانت سلعا أو خدمات"[15].

4/ أما الصوفي(1999) فقد عرفها بأنها:"مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم"[16].

وعليه فإن التعريف الأكثر تعاملا مع فلسفة **TQM** هو:"أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى العملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض الكلف".

ثانيا: نظام إدارة الجودة:

1) مفهوم النظام وعناصره:

النظام هو مجموعة من وحدات أو عناصر أو عمليات مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض من أجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضافة إليه، ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف معين، هو باختصار مجموعة من النظم المتفاعلة.

---

[13]/ د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، **"نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة 2009، ص 195.

[14]/ د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، نفس المرجع، ص 195.

[15]/ د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، نفس المرجع، ص 195.

[16]/ د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، نفس المرجع، ص 195.

ويتكون النظام من العناصر الآتية:

1/ المدخلات Input: تتألف المدخلات من المواد الأولية والمعرفة الفنية والعمل والمعلومات والتحويل، التي تتوحد بتوجيه الإدارة خلال العمليات.

2/ العمليات Processives: يقصد بها التفاعلات والممارسات المقصودة التي يمارسها النظام من أجل تحويل المدخلات من خلال توجيه مسارات تفاعلها لتتجسد في النهاية في منتج أو خدمة معينة، ويشار إلى عملية التحويل **بالصندوق الأسود** لأنها تمثل المتغير المجهول الذي ينبغي استكشافه في النظام بأكمله.

3/ المخرجات Output: هي جميع النواتج والتصرفات الصادرة عن النظام والتي تستفيد منها النظم الأخرى، وتمثل مخرجات النظام حاصل تفاعل عمليات تحويل المدخلات في إطار المتغيرات البيئية والذاتية ووفقا للأهداف المرسومة.

4/ التغذية العكسية Feed Back: هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها أولا بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، وعليه فإن عمليات التغذية العكسية يمكن أن تكون داخلية أي داخل كل نظام فرعي في إطار النظام المركب، وخارجية تتمثل في قدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة.

5/ بيئة النظام Environnement: يوجد للنظام بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات، كما أن له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلا تبادليا ويتأثر بها، فالمنظمة تأخذ المدخلات من البيئة وتصدر المخرجات للبيئة، وعليه تعتمد فعلية النظام على تفاعل عناصر البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية معا.

2) : نظام الجودة

يعرف نظام الجودة على أنه: "البناء التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل تحقيق إدارة الجودة".

وعرّف بأنه: "نظام يوضع في المنظمة للمحافظة عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع والخدمات للمستهلكين".

ويرى **Oakland (2001)**"أن نظام إدارة الجودة هو مجموعة من المكونات، كالهيكل التنظيمي، المسؤوليات، العمليات، والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الآخر من خلال النظام ، لذلك فإن عزل أي من هذه العناصر ودراسته بمفرده لا يقود إلى فهم

النظام ككل....كما أن إزالة أي مكون من النظام يؤدي إلى تغير كل الأشياء... وأن هذا النظام يجب أن يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة، وأن يبدأ من تحديد متطلبات العميل وينتهي مع تحقيق رضاه".

يمكن القول أن نظام الجودة يهدف إلى تحقيق الفوائد الآتية:

1 - تحقيق الضمان والثقة.
2 - تطوير العلاقة بين المنتج والمستهلك.
3 - تأسيس نظام كفء للمراقبة.
4 - تقديم فكرة الأداء الضابط.

والاهتمام بتحقيق هذه الأهداف أدى بالمنظمات إلى التحول من ضبط الجودة إلى نظام الجودة، أي من الفحص بعد الحدث إلى اتخاذ الإجراءات والممارسات قبل الحدث.

ثالثا: <u>مكونات نظام الجودة:</u>

- **نقاط الفحص:** ينبغي على المنظمة تحديد نقاط الفحص بما يضمن أهداف الجودة تماشيا مع وضع الخطط وتحديد الأهداف وإمكانية تحقيقها، لذا يشكل تحديد مواقع نقاط الفحص، ويمكن ترتيبها طبقا للمواقع التالية:

1 - **نقطة فحص المواد المستلمة:** يتم فحص المواد المستلمة ومطابقتها مع المواصفات المتفق عليها مع المورد.
2 - **نقاط فحص السلع نصف مصنعة(الفحص أثناء عمليات التصنيع):** حيث يتم فحص بعض المواد أثناء مسار عمليات الإنتاج عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى.
3 - **نقاط فحص السلع التامة الصنع:** تجري فيها عمليات مطابقة المنتجات مع المواصفات المحددة قبل الشحن.

- **تصميم المنتج وعملية الإنتاج:** تصميم نظام الجودة يتأسس من تصميم المنتج في عملية الإنتاج، وهذا يستلزم معرفة العوامل والمتغيرات المؤثرة ووضعها بالشكل الذي تلبي به حاجة النظام.
- **الفحص والرقابة:** تقاس فعالية نظام الجودة في أي منظمة صناعية أو خدمية من خلال معرفة الأساليب التي تستخدمها في الفحص والرقابة، إذ أن عملية الفحص تؤدي إلى التأكد من خلال الملاحظة والقياس للمدخلات والعمل في التشغيل والمخرجات من أنها مطابقة للمواصفات أم لا، أما فحص

العمل في التشغيل(الرقابة) فهو التأكد من مخرجات كل عملية أو كل مجموعة عمليات مترابطة بأنها مطابقة للمعايير القياسية.

- **خطة الجودة:** خطة الجودة هي واحدة من المراحل التي تمر بها عملية التحسين المستمر للجودة، وقد تم التعبير عن خطة الجودة بأنها جزء من استراتيجيه المنظمة للوصول إلى الأهداف التي تجعلها تستجيب لبيئتها الخارجية، كما أنها تعتبر وثيقة يثبت فيها وسائل الجودة وسلسلة الفعاليات المتعلقة بمنتج معين أو خدمة معينة، وخلاصة للقول تعد خطة الجودة صيغة متكاملة للوصول إلى تحسين الجودة ورفع فاعلية النظام وتكامل عناصره بما يتضمن من مدخلات وعمليات ومخرجات.
- **التقارير والجوانب الإدارية الأخرى:** تعد جزءا مهما وأساسيا في تحقيق فاعلية نظام الجودة وذلك لأن البيئة التي تعمل بها المنظمة تتسم بالديناميكية، لذا ينبغي وجود نظام توثيق كفء، وهذا يعني يجب أن تكون الجودة هدف متحرك يتصاعد باستمرار نحو مستوى أعلى، ويتم التوثيق بشكل فعال من خلال دمج الإجراءات الإدارية والفنية يمكن من تنسيق جهود الأفراد والمعدات والمعلومات في المنظمة.

رابعا: نماذج نظام إدارة الجودة:

هناك العديد من النماذج لنظم إدارة الجودة منها ما قدمه بعض المهتمين في الموضوع، ومنها ما قدمته منظمات دولية تعنى بشؤون الجودة مثل **ISO**، ومنها ما قدمته الجوائز الدولية الخاصة بالجودة، وهذه النماذج نذكر منها ما يلي:

1. نموذج ودسورث:

يقول **Wadsworth et al**(2002) بأن نظام إدارة الجودة يتضمن وظائف(أنشطة) مثل مسح وتحليل السوق، تصميم المنتج، تخطيط الإنتاج، سياسات الموردين، الفحص والاختبار، سياسات المخزون، دراسات قدرة العملية، تدريب العاملين، تحليل الفشل، المعولية، القابلية للصيانة للمنتج، ضمان المنتج، علاقات العملاء، تحليل البيانات الميدانية، وأن هناك 03 أوجه مهمة لنظام الجودة هي: التخطيط للجودة، السيطرة(الرقابة) على الجودة،تحسين الجودة، ومن متطلبات نظام إدارة الجودة وفق لودسورث ما يلي:

1 –السياسة والتخطيط والتنظيم والإدارة.
2 –ضمان تصميم المنتج، إعداد المواصفات، والرقابة.
3 –السيطرة على المشتريات من المواد والأجزاء.
4 –السيطرة على جودة الإنتاج(تحت الصنع، والنهائي)، وضمان الجودة.
5 –الاتصال بالعميل والأداء الميداني.

6 – أعمال التصحيح والوقاية.

7 –اختيار وتدريب وتحفيز العاملين.

8 –المتطلبات القانونية– المسؤولية عن المنتج والاستعمال الآمن.

9 –المعاينة(سحب العينات) والأساليب الإحصائية الأخرى.

2. منهج الإدارة العملية:

العملية هي تحويل مجموعة من المدخلات المادية و/أو غير المادية إلى مخرجات(نتائج تأخذ صور عدة مادية أو غير مادية، كالسلع أو الخدمات أو المعلومات أو غيرها)، هذا المنهج ينطلق من فكرة أي نشاط في المنظمة يستلم مدخلات لتحويلها إلى مخرجات"عملية"، ومن مضامين هذا المنهج ما يلي:

1 -إن مخرجات أي عملية يجب أن تلبي متطلبات العملاء، وهذا يتطلب ما يأتي:
 أ –التشخيص الدقيق لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء.
 ب – القياس والتحقق من مستوى رضا العملاء ومدى تلبية المخرجات لمتطلباتهم.
2 -إن تلبية المتطلبات يستلزم الحصول على المدخلات الملائمة، وهذا يتطلب ما يأتي:
 أ –التعريف الدقيق للمدخلات ومتطلباتها الملائمة.
 ب -التحكم في مدخلات العملية للحصول على المدخلات الملائمة.
3 -إن مدخلات أي عملية هي مخرجات لعملية سابقة.
4 -كل عملية في كل قسم أو مجال يمكن تحليلها بفحص المخرجات.

3. نظام إدارة الجودة في مجموعة المعايير ISO 9000-2000:

يعبر **ISO** عن المنظمة الدولية للتقييس **International Organization Standardization**، التي تأسست عام 1946، تهدف المنظمة إلى إصدار المعايير(المواصفات) الموحدة دوليا والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، وقد شكلت المنظمة عام 1979 اللجنة الفنية 176 التي حدد مجال عملها في وضع المعايير في مجال إدارة الجودة، التي تشمل نظم الجودة، ضمان الجودة، وعرفت هذه المعايير عدة تعديلات عبر السنوات الماضية، إلى أن أصبحت مجموعة المعايير **ISO 9000-2000** تضم المعايير التالية في عام 2000 مع صدور الطبعة الثالثة المعدلة:

- **ISO 9000-2000:** الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.
- **ISO 9001-2000:** متطلبات نظم إدارة الجودة.
- **ISO 9004-2000:** المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

نظام إدارة الجودة وفقا للمعيار **ISO 9001-2000** يعتمد على منهج إدارة العملية على غير ما كان يعتمده في الطبعات السابقة حيث كان يعتمد "دورة الحياة"، كما أن المتطلبات الفعلية والتفصيلية لنظام إدارة الجودة بموجب هذا المعيار تتحدد بالبنود 5،6،7،8 المعنونة على التوالي: المسؤوليات الإدارية، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين.

أما المعيار **ISO 9004-2000** فهو وثيقة مرشدة توفر معلومات أكثر تتعلق بنظام إدارة الجودة وكيفية تطويره، من أجل تحسين الأداء الكلي للمنظمة، ويوفر وسائل للتقويم الذاتي(من قبل المنظمة) لنظام

إدارة الجودة، وفقا لمنهجية تتضمن أسئلة يجب الإجابة عليها مرفقة بالمعايير، هذا المعيار لا يجري التسجيل عليه ولا تمنح شهادة تتعلق به، وبالتالي فإن تنفيذ متطلباته أمرا اختياريا.

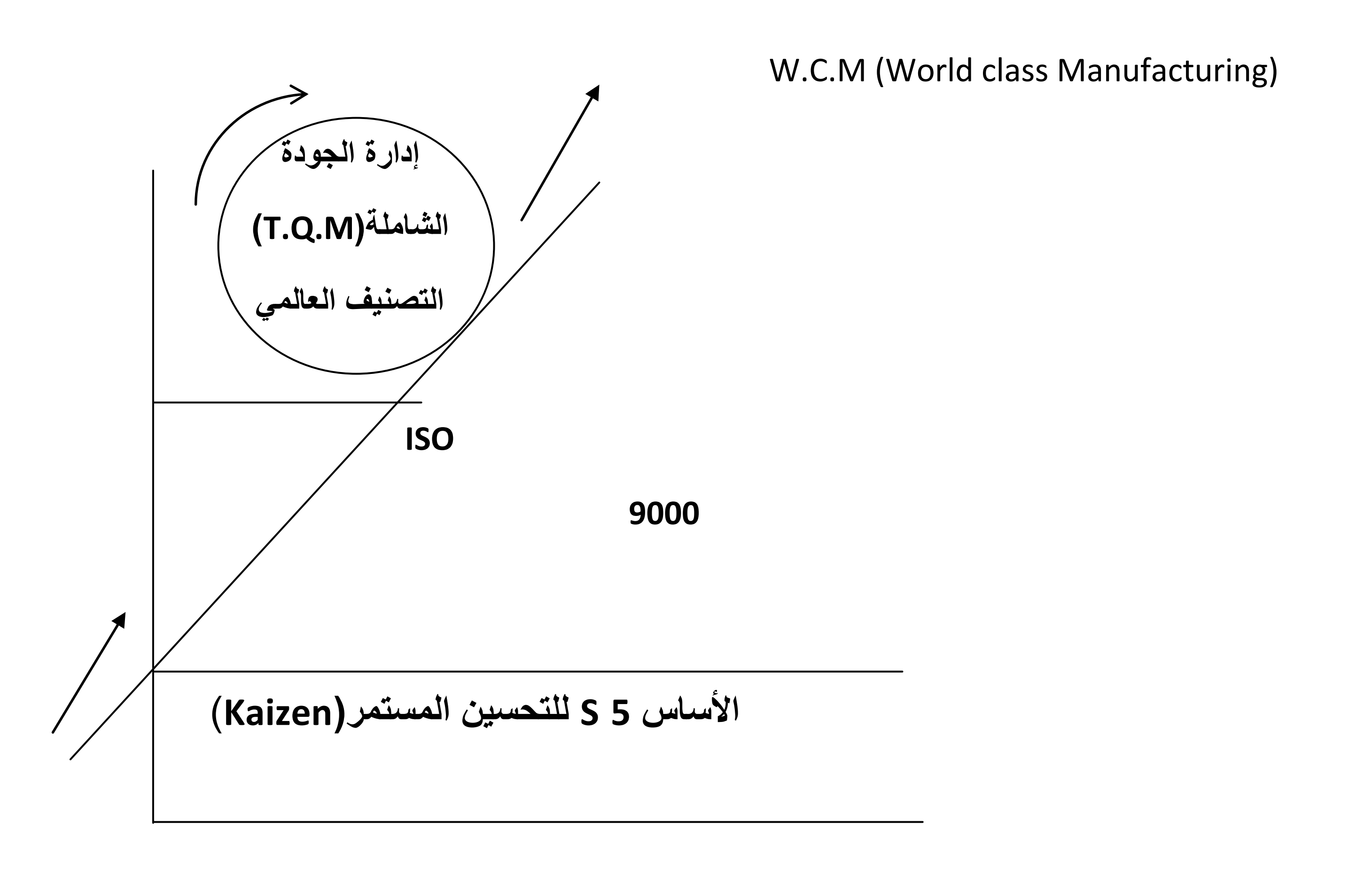
وللحصول على شهادة **ISO 9000–2000** يجب على المنظمات أن تقوم بسلسلة من الإجراءات يمكن تلخيصها بالأتي:

1. الإعداد للتقدم بطلب الحصول على الشهادة.
2. التعاقد مع جهة مرخصة بمنح الشهادة تتولى مراجعة توفر المتطلبات في المنظمة لتقرر منح الشهادة من عدمه.
3. الإدامة والمحافظة على توفر متطلبات المعيار **ISO 9001–2000** بعد التسجيل عليه والحصول على الشهادة.

وأخيرا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة أوسع بكثير من نظام إدارة الجودة وفقا لمعايير **2000–ISO 9000**، لأن هناك العديد من الجوانب التي لا تتوفر في تلك المعايير أو لا تجري بالقدر الكافي الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، على سبيل المثال: تحليل الكلف، التحسين بواسطة المشاريع، المشاركة، الاندماج، التمكين للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، النظم المناسبة لإدارة الإنتاج والمخزون مثل نظام **JIT** ، المقارنة المرجعية مع المنافسين أو المميزين دوليا، الإدارة الإستراتيجية للمنظمة....الخ، والشكل الموالي رقم**(06)** يوضح العلاقة بين نظام إدارة الجودة **ISO 9000** ونظام إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم(06)

العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة T.Q.M



المصدر: د- حجيم الطائي، ومن معه، " **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**" ، المرجع السابق، ص 355.

الخاتمة:

في ختام نشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كل الجوانب، وكل الإدارات في المؤسسة، وخصوصا إدارة الموارد البشرية لأن جودة المورد البشري باعتباره العنصر الفعال في المؤسسة، فالفرد هو من يقوم بالمهام الرئيسية والثانوية في الأقسام والمصانع وفي الإدارة، سواء إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة التموين ...الخ، فالبحث عن جودة الموردين(جودة المواد الأولية)، وانتقاء معدات الإنتاج ذات جودة عالية، والبحث عن مواقع توزيع ممتازة وعملاء يتصفون بالجودة، هي من مهام المورد البشري فإذن الموارد البشرية هي التي يجب الرفع من جودتها، والبحث دائما عن نقائصها ومحاولة إصلاح الخلل فيها لضمان الجودة في المؤسسة.

المراجع:

1/ د- علي السلمي، "**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000** "، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ط1995

2/ مأمون السلطي، سهيلة الياس ، "**دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة –الايزو 9000**"، دار الفكر بدمشق ، الطبعة الأولى 1995

3/ د- محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2008.

4/ د-رعد عبد الله الطائي ومن معه، "**إدارة الجودة الشاملة**" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2008.

5/ عمر وصفي عقيلي، "**المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة** "، دار وائل للنشر، عمان، ط1.

6/ كارول وجلين- مشنا وآخرون بستر فيلد، ترجمة د- راشد بن محمد الحمالي، "**إدارة الجودة الشاملة**"، ط 2002.

7/ د- يوسف حجيم الطائي، ومن معه، **"نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة 2009،

[8]/ Etienne Collignon et Michel Wissler : **« Qualité et Compétitivité des Entreprises »,** édition Economica ; paris .